

# Оглавление

<b>Благодарности</b> .....	10
<b>Об авторе</b> .....	11
<b>Предисловие научного редактора</b> .....	13
<b>Предисловие автора</b> .....	17
<b>Глава 1. По ложному следу</b> .....	25
Сказка об идеальном менеджере (устаревшая парадигма) .....	25
Что такое «менеджмент»? .....	27
Ложная посылка .....	33
<b>Глава 2. Функционалистский взгляд</b> .....	37
Задачи менеджмента .....	37
Происхождение теории .....	38
Код (PAEI) .....	39
Стили успешного и неправильного менеджмента .....	41
Суть и смысл .....	44
Стили менеджмента: производитель (Paei) .....	47
Управляем железной дорогой .....	49
Стили менеджмента: администратор (pAei) .....	50
Видеть сквозь туман .....	52
Генератор идей — (paEi) .....	53
Предприниматель — (paEi) .....	54
Принять религию .....	55
Стили менеджмента: интегратор (paEI) .....	59
(I)-функция и лидерство .....	61
Функционалистский взгляд: подведение итогов .....	61
<b>Глава 3. Что порождает неправильный менеджмент?</b> .....	65
Миф об идеальном менеджере .....	65
Несбыточная мечта .....	66
Извечный конфликт четырех функций .....	68
Несовместимость (P) и (A) .....	69
Несовместимость администрирования и интеграции .....	71
(P) угрожает (I), (I) угрожает (P) .....	74
Борьба между (E) и (I) .....	75
Конфликт между (E) и (A) .....	77
Несбыточная мечта .....	78

<b>Глава 4. Стили неправильного менеджмента</b>	81
Столкновение с неизбежным	81
Герой-одиночка (Р---)	82
Бюрократ (-А--)	88
Поджигатель (--Е-)	93
Горячий сторонник (---I)	100
Общий знаменатель	103
Мертвый пень (----)	103
Что дальше?	108
<b>Глава 5. Работать вместе</b>	109
Реальная альтернатива: взаимодополняющая команда	109
Управленческий микс	111
Несколько классических комбинаций	113
Скверные новости	115
Неизбежность конфликта	117
<b>Глава 6. Умеем ли мы общаться?</b>	121
Окно стилей управления	121
Различия стилей	123
Прирожденные враги	123
Неизбежность непонимания	124
Согласие и несогласие	126
Действительное, желаемое и требуемое	127
Требуется переводчик	128
Еще конфликты	129
Что это значит	130
Конфликты, связанные с внедрением	131
Резюме	131
<b>Глава 7. Конструктивный конфликт</b>	133
Конфликт: хорошо или плохо	133
Ценить многообразие	135
Надеемся на общность интересов	137
Мучения, терпение и толерантность	138
Возвращаемся к парадигме	140
1. Люди	140
2. Процесс	141
3. Структура	142
4. Единые взгляды и ценности	143
Медленно, но верно	143
Резюме	144

<b>Глава 8. Правильное структурирование обязанностей</b>	145
Экология организации	145
Почему важна структура	148
Всегда ли необходима реструктуризация?	149
Составляющие хорошей организационной структуры	151
Структурирование для обеспечения ответственности	153
Когда хвост виляет собакой	155
Возвращаемся к «функционалистскому» взгляду	157
Классические примеры неудачной структуры	157
Модель эффективной структуры	159
Структура молодой компании	160
Резюме	161
<b>Глава 9. Стил, соответствующий задаче</b>	163
Ставим диагноз	163
Управленческий микс	165
Взаимодополняющая команда — задача-головоломка	166
Кодируем должности: базовая модель	170
Резюме	176
<b>Глава 10. Правильный процесс: диалог</b>	177
Вавилонская башня для менеджеров	177
Кто ваш босс? Любoй, кого вы хотите увлечь своей идеей!	179
Как вести себя с (Р) — Производителем, или Героем-одиночкой	180
Как вести себя с (А) — Администратором, или Бюрократом	182
Как вести себя с (Е) — Предпринимателем, или Поджигателем	186
Как вести себя с (И) — Интегратором, или Горячим сторонником	188
Не ошибиться со стилем: поучительная история	189
Резюме	189
<b>Глава 11. Иной подход к менеджменту: команда вместо комитета</b>	191
Плач по коммуникации	191
Определяем термины: «указания», «правила» и «корпоративные принципы»	193
«Железные правила»	196
Действительное, желаемое и требуемое	199
Вопросы, сомнения и возражения	200
Защитное поведение	201
Резюме	203
<b>Глава 12. Правильные люди и общность взглядов и ценностей</b>	205
Роль лидера	205
Лидерство: быть большим пальцем	206
Качества лидера	207
Единство взглядов и ценностей	220

Представить облик компании. ....	221
Процесс выработки стратегической концепции. ....	222
Оцените конкурентов. ....	223
Определите свое будущее. ....	223
Группа оценки. ....	224
Резюме. ....	225
Единые взгляды на успех. ....	226
<b>Глава 13. Поливая не то дерево? . . . . .</b>	<b>227</b>
Не то дерево. ....	227
Традиционный менеджмент препятствует реализации потенциала. ....	228
Неправильный менеджмент порождает неправильный менеджмент. ....	230
Школы, которые причиняют вред. ....	231
Происхождение видов. ....	233
Пробел в подготовке менеджеров. ....	235
Резюме. ....	236
<b>Глава 14. Миссия менеджмента и обучение лидеров. ....</b>	<b>239</b>
Программируемость принятия решений. ....	240
Эффективность обучения. ....	243
Существующая система обучения отличается непоследовательностью. ....	244
Пересмотр миссии образования. ....	245
Что должны делать учебные заведения. ....	246
Что может организация. ....	248
Негативная сторона формального образования. ....	252
<b>Библиография. ....</b>	<b>255</b>
<b>Другие работы автора. ....</b>	<b>258</b>

**Эта книга посвящается моим учителям, которые познакомили меня с менеджментом:**

профессору **Йехезкелю Дрору**  
(отделение политологии, Еврейский университет, Иерусалим);

профессору **Кирби Уоррену**  
(Колумбийский университет, Школа бизнеса);

профессору **Бобу Явицу**  
(Колумбийский университет, Школа бизнеса);

и наконец последнему в моем списке, но сыгравшему самую важную роль, **Уильяму Ньюмену**, профессору менеджмента Сэмюэля Бронфмана (Колумбийский университет), который почти сорок лет назад председательствовал на защите моей докторской диссертации.

# Благодарности

Я хочу выразить признательность Нэн Голдберг, которая тщательно отредактировала эту книгу, сделала ее читабельной и терпеливо сносила мои бесконечные переработки. Без нее эта книга не увидела бы свет.

Звонко Кузмановски приложил немало сил, занимаясь изданием этой книги, и сделал все, что требовалось для ее публикации.

Марта Брайт занималась техническим редактированием и проверкой орфографии.

Спасибо всем вам.

# Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес — один из ведущих в мире специалистов по повышению эффективности компаний и правительственных структур за счет фундаментальных преобразований, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. На протяжении последних 35 лет доктор Ицхак Калдерон Адизес работал с крупнейшими коммерческими организациями мира и консультировал многих глав государств. Методология, которая носит его имя, помогала организациям разных стран достигать достойных результатов и завоевывать ведущие позиции в самых разных отраслях — от банковского дела до индустрии общественного питания и в самых разных структурах — от церквей до правительств. Он основатель и генеральный директор Института Адизеса. Его работы публиковались в *Inc. Magazine*, *Fortune*, *The New York Times*, *The London Financial Times*, *Investor Relations Daily*, *Nation's Business* и *World Digest*.

Доктор Адизес — выдающийся лектор и автор книг. Владея четырьмя языками, он читал лекции более чем в 40 странах. В течение тридцати лет он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и работал в качестве приглашенного преподавателя в Стэнфордском и Колумбийском университетах, а также в Еврейском университете в Иерусалиме и Тель-Авивском университете. Доктор Адизес написал семь книг, которые были переведены на 22 языка. Его книга *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* («Жизненные циклы компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»), впервые опубликованная в 1988 году, стала признанной классикой теории менеджмента и была отмечена *Library Journal* как одна из десяти лучших книг о бизнесе. Исправленное и дополненное издание этой работы было опубликовано в 1999 году под названием *Managing Corporate Lifecycles* («Управление жизненными циклами компании»). Полный список его работ приводится в конце книги.

**[ichak@adizes.com](mailto:ichak@adizes.com)**





# Предисловие научного редактора

Книга, которую вы держите в руках, написана одним из самых влиятельных специалистов нашего времени по менеджменту. Но Ицхак Адизес еще и очень интересный человек. Его взгляды на менеджмент и людей, занятых управленческой деятельностью, складывались на протяжении десятилетий, богатых разнообразными и подчас трагическими событиями.

Адизес родился в Скопье, столице Македонии, в 1937 году. Как он пишет в автобиографическом очерке, его семья — потомки евреев, изгнанных из Испании в конце XV века за отказ принять христианство. В марте 1943 года евреев, живших в Македонии, депортировали в концентрационные лагеря, где большинство из них было уничтожено. Спаслись лишь 12 семей, среди которых оказалась и семья Адизеса (впрочем, уцелели лишь его родители и самые близкие родственники). Причиной удивительного спасения стал тот факт, что еще в начале XX века консул Испании в Югославии обнаружил, что македонские евреи — выходцы из Испании — все еще говорят на испано-еврейском языке ладино. Он убедил правительство своей страны предоставить желающим членам еврейской общины испанское гражданство. Так отец Адизеса получил испанский паспорт. Поэтому члены его семьи как граждане Испании — союзницы Германии — получили право покинуть концентрационный лагерь. Они выехали в Албанию, где скрывались под видом мусульман — выходцев из Боснии. Мусульманская семья, приютившая Адизесов, как выяснилось спустя много десятилетий, знала о том, что Адизесы — евреи, но не выдала их. После войны Ицхак переехал в Израиль, где отслужил в армии и получил университетское образование. В 1963 году он переехал в США, защитил докторскую диссертацию в Колумбийском университете и с 1967 по 1982 год преподавал в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. В 1982 году Адизес создал институт (Adizes Institute), который ведет исследования и обучение, реализует консультационные проекты и занимается издательской деятельностью. Адизес — поистине «гражданин мира»: его книги переведены на множество языков, а консультационная практика распространяется почти на все континенты. Он неоднократно работал и в России.

Книга «Идеальный руководитель» — одна из множества работ автора. Первым его произведением, получившим широкую известность, стала монография «Жизненные циклы корпорации» («Corporate Lifecycles»), изданная в 1988 году. Модель жизненного цикла компании, предложенная Ади-

зесом, основана на аналогии между развитием организации и живого организма. Ее основные достоинства — универсальность (отсутствие отраслевой специфики) и возможность применения к организациям, исповедующим различные стратегии. При этом модель Адизеса описывает развитие организации в целом, а не только ее менеджмента<sup>1</sup>. Начиная с середины 1990-х годов модель жизненного цикла организации Адизеса применяется в консультационной практике в России.

В истории развития различных областей знания часто случается, что, предложив удачную идею, модель или метод, авторы всю последующую творческую жизнь посвящают их интерпретации и «детализовке», фактически замыкая себя в круг любимых идей. Редкие исследователи на протяжении всей жизни продолжают генерировать все новые и новые идеи. Именно эта способность к порождению нового знания отличала, например, великого Питера Друкера. Это качество в полной мере свойственно и Ицхаку Адизесу. Книга «Идеальный руководитель», русский перевод которой представляется читателю, — яркое тому доказательство.

Базовая идея Адизеса на первый взгляд может показаться тривиальной. Он утверждает, что идеальный руководитель, способный одинаково хорошо справляться со всеми видами разнообразной управленческой деятельности, — это миф, причем миф вредный, поскольку он препятствует проявлению реальных управленческих талантов, которыми обладают менеджеры. Действительно, людей без недостатков не бывает, и вряд ли этой проблеме стоило посвящать целую книгу, если бы не интереснейшие предложения Адизеса относительно того, что из этого следует и что в связи с этим необходимо предпринимать менеджерам-практикам. Адизес выделяет четыре основные функции менеджера: (P)roducing results — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее результативность, (A)dministering — администрирование, обеспечивающее эффективность, (E)ntrepreneuring — предпринимательство, обеспечивающее управление изменениями, и (I)ntegrating — интеграцию, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе. На этой основе он формулирует рекомендации относительно того, как должен работать над собой руководитель, стремящийся повысить свою личную эффективность. Адизес полагает, что реальный менеджер может выполнять на высоком уровне не более двух из четырех перечисленных функций, при этом владея на приемлемом уровне двумя другими. Однако для успешного функционирования организации необходимо, чтобы в ней

---

<sup>1</sup> Именно в этом состоит основное отличие модели Адизеса от известной модели, предложенной в 1972 году гарвардским профессором Ларри Грейнером. Другое различие этих самых популярных моделей жизненного цикла организаций состоит в том, что Грейнер рассматривает размер организации как главный и практически единственный параметр роста компании.

были представлены на высоком уровне все четыре функции. Это означает, что «один в поле не воин» и что успех организации связан со способностью ее руководителя или руководителей сформировать так называемую *взаимодополняющую команду* (*complimentary team*), члены которой в совокупности способны блестяще реализовать все четыре функции. Будучи человеком, ориентированным на практику, Адизес объясняет, какими навыками должны владеть члены взаимодополняющей команды, чтобы она успешно функционировала.

Не хочется более подробно описывать содержание книги, дабы не портить читателю удовольствие от чтения. Стоит лишь пояснить, почему получение удовольствия от ее прочтения практически гарантировано. Адизес излагает свои идеи простым, доступным языком, часто обращаясь за примерами не только к практике корпораций, но и... к семейной жизни. Замечательный юмор, присущий автору, также украшает книгу. Владение несколькими языками позволяет Адизесу прибегать к неочевидным аналогиям или противопоставлениям. Замечу также, что адекватная передача этих особенностей авторского стиля — немалая заслуга переводчика книги.

При всей оригинальности идей Адизеса нельзя сказать, что его книга не вписывается в логику развития современной управленческой мысли. Важной особенностью этой логики является перенос акцента с анализа технических компонентов менеджмента, таких как структура и стратегия, на рассмотрение его человеческих аспектов. По сути, появление концепции эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана и идей Ицхака Адизеса об оптимизации компетенций менеджера — это явления одного порядка. Человек становится главным источником конкурентных преимуществ в бизнесе, и понимание его возможностей и связанных с ними ограничений служит одним из условий успеха любой организации.

Хотя в настоящей книге Адизес ссылается на работы относительно небольшого числа авторов, специалисты, хорошо знающие менеджмент, могут усмотреть в его идеях связи с другими теориями, «работающими» уже несколько десятилетий. Наиболее очевидным примером такого рода является, вероятно, теория ситуационного лидерства Херси — Бланшара, которую автор этих строк уже много лет использует на лекциях для обсуждения взаимосвязи между стилями лидерства и этапами жизненного цикла организации. Здесь Адизес дает свою интерпретацию этой взаимосвязи.

Еще один важный пример такого рода — это развитие теории командообразования. По сути, идея о необходимости построения команды с правильным распределением ролей между ее членами принадлежит не Адизесу: достаточно упомянуть многочисленные исследования известного специалиста в этой области Рэймонда Мередита Белбина. Однако Адизес дает нам новую ролевую модель команды, добавляя в нее посредством рассмотрения жизнен-

ного цикла организации еще и временной аспект. Если Белбин, в сущности, сформулировал условия образования эффективной проектной команды, то Адизес сделал то же самое в отношении команды топ-менеджеров. Замечу, что до появления работ Адизеса использование слова «команда» применительно к топ-менеджменту зачастую воспринималось как чрезмерно расширительное толкование этого термина.

В целом работа Адизеса иллюстрирует общую закономерность развития теории почти любой области современного знания, которая состоит в том, что новые теории не отрицают старые, а лишь демонстрируют их ограниченность. В преодолении этих ограничений и состоит прогресс науки.

Надо сказать, что, отмечая недостатки некоторых теорий и практики обучения менеджменту, автор иногда, по нашему мнению, делает это чрезмерно резко. Так, например, он весьма уничижительно отзывается о программах современных бизнес-школ, утверждая, что в них пытаются готовить универсальных и «идеальных» менеджеров. Это не совсем так: бизнес-школы стремятся обеспечить такую подготовку будущих руководителей, чтобы они могли справляться со всеми функциями на приемлемом уровне, а это является, как говорилось выше, обязательным условием (необходимым, но недостаточным) эффективного менеджмента. Довести реализацию отдельных функций до высшего уровня можно лишь после окончания программ МВА, осваивая практику менеджмента. Поэтому Адизес, скорее всего, прав, когда выражает сомнение в целесообразности помещения вчерашних выпускников программ МВА на позиции топ-менеджеров. Однако полностью отрицать пользу, которую приносят бизнес-школы современному бизнесу, вряд ли целесообразно.

Кому же может принести пользу чтение книги Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель»? Ответ прост: всем, кто так или иначе имеет отношение к менеджменту. После чтения книги менеджеры-практики получают импульс к самосовершенствованию, преподаватели бизнес-школ вооружатся новым инструментарием для анализа организационного поведения, бизнес-тренеры наверняка захотят положить идеи Адизеса в основу своих тренинговых программ. Наконец, молодежь, изучающая менеджмент и готовящая себя к работе в качестве менеджеров, сможет спланировать долгосрочную программу овладения мастерством управления.

Желаю всем будущим читателям «Идеального руководителя» успехов в реализации этих проектов.

**С. Р. Филонович**

Д. ф.-м. н., проф., декан Высшей школы менеджмента  
ГУ-Высшая школа экономики  
Москва, сентябрь 2006 г.

# Предисловие автора

Для чего нужна эта книга?

Ничто не остается неизменным. Так было испокон веков и так будет всегда. Мир меняется с материальной, социальной и экономической точек зрения. От этого никуда не деться.

Перемены порождают проблемы, и чем больше скорость и масштаб изменений, тем масштабнее и сложнее проблемы.

Почему изменения вызывают проблемы? Потому что *всё* на свете представляет собой систему — будь то человек или Солнечная система. Любая система по определению состоит из подсистем. Когда происходят изменения, они меняются не синхронно: одни трансформируются быстрее, другие медленнее. Это ведет к дезинтеграции системы, а проблемы представляют собой ее проявление. Анализ любой из ваших проблем — поломки машины, разлада в семье, неприятностей на работе — покажет, что произошел сбой, и вызван он именно тем, что что-то изменилось.

Проблемы, представляющие собой проявления дезинтеграции в результате перемен, требуют решения. Однако любые решения, которые принимают руководители организаций для преодоления этих проблем, порождают новые изменения, а значит, новые рассогласования, приводящие к новым проблемам. Предназначение любой формы организационного руководства — менеджмента, лидерства, воспитания детей или управления государством — решать сегодняшние проблемы и готовиться к завтрашним. А это означает управление изменениями.

Что для этого нужно?

В одной из своих первых книг *How to Solve the Mismanagement Crisis*<sup>1</sup> (впервые опубликована в издательстве Dow Jones Irwin в 1979 году, а затем несколько раз переиздавалась Институтом Адизеса) я предложил собственную теорию менеджмента — концепцию управления изменениями и решения вызванных ими проблем. Эта работа, представляющая новый подход к управлению, была переведена на двадцать два языка и стала бестселлером в ряде стран. Ее используют почти на всех факультетах общественных наук в университетах Израиля, Дании, Швеции, Югославии и других государств. В США вскоре выйдет очередное издание книги — несмотря на то, что впервые она была опубликована двадцать пять лет назад.

---

<sup>1</sup> Ицхак Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — Прим. пер.

Сотрудничество с сотнями компаний из 48 стран мира значительно обогатило мой опыт и мое знание предмета. Я собрал массу дополнительного материала и переработал каждую главу в отдельную книгу. Глава о жизненных циклах развития компании превратилась в книгу *Corporate Lifecycles: How Organizations Grow and Die and What to Do about It* (Paramus, N.J.: Prentice Hall, 1989) («Жизненные циклы развития компании: Как развивается и умирает организация и что с этим делать»). Третье, расширенное и дополненное издание этой работы было выпущено в 2004 году Институтом Адизеса в виде трехтомника: *Corporate Lifecycles: Volume 1: HOW Organizations Grow, Age and Die*; *Volume 2: WHY Organizations Grow, Age and Die*; *Volume 3: HOW to Manage Balanced Growth and Rejuvenate Organizations* («Жизненные циклы развития компании»: том 1: «КАК стареет и умирает организация»; том 2: «ПОЧЕМУ стареет и умирает организация»; том 3: «КАК управлять сбалансированным ростом организации и омолаживать ее»).

Глава о том, как добиться расцвета организации, стала книгой *The Pursuit of Prime* («Погоня за расцветом»), Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996, переиздана Adizes Institute, а глава о том, как управлять изменениями, превратилась в книгу под названием *Mastering Change* («Управление изменениями»), Santa Barbara: Adizes Institute, 1992.

Те части, которые не были расширены и дополнены ранее, будут переработаны и изданы в виде серии из трех книг. Та, которую вы держите в руках (*The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It / A New Paradigm for Management* — Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Новый взгляд на менеджмент), — первая из них. В ней рассматривается вопрос о том, почему образование в области менеджмента ведет нас по ложному пути и почему невозможно стать идеальным руководителем, которого пытается подготовить существующая образовательная система.

Успешные и неудачные стили управления (речь идет не о совокупности абстрактных достоинств, которыми не обладает ни один человек в мире, а о существующих подходах, применяемых обычными людьми) освещаются во второй книге<sup>1</sup> — *Management and Mismanagement Styles* («Стили правильного и неправильного менеджмента»). В третьей<sup>2</sup> книге этой серии рассматривается образ действий в рамках каждого стиля управления — как успешного, так и неэффективного, — а именно методы коммуникации, принятия совместных решений, вознаграждения, управления изменениями и т. д.

---

<sup>1</sup> Ichak Adizes. *Management and Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do About It*. The Adizes Institute Publications, 2004. — Прим. пер.

<sup>2</sup> Ichak Adizes. *Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different from Yours*. The Adizes Institute Publications, 2004. — Прим. пер.

Чтобы усвоить принципы, изложенные в этих книгах, не обязательно прочесть их все — каждая из них представляет собой отдельную, законченную работу. Однако мне потребовалось воспроизводить ряд концепций, вкратце освещая их в каждой книге, чтобы не нарушить логическую целостность изложения материала: я не мог перейти к пункту В, если читатель не знаком с пунктом А. Кроме того, за 30 лет наука ушла далеко вперед, поэтому значительная часть сведений, опубликованных в моих ранних книгах, впоследствии была дополнена, исправлена или уточнена. Так, во всех работах я рассматриваю функции менеджмента и аспекты их несовместимости. Но даже если вы уже знакомы с предлагаемым материалом, я советую вам освежить свои представления, обратившись к главам, посвященным этой теме.

## Основная идея

Задача успешного менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Я считаю, что для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять четыре функции: **(P)**roducing results — производство результатов, ради которых существует данная организация и которые определяют ее эффективность, **(A)**dministering — администрирование, обеспечивающее производительность, **(E)**ntrepreneuring — предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями, и **(I)**ntegrating — интеграция, то есть объединение элементов организации для обеспечения ее жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Эти четыре функции представляют собой что-то вроде «витаминов». Все они необходимы для здоровья организации, и такого количества достаточно для того, чтобы успешно ею управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, компании угрожает болезнь — плохое управление. Ее симптомы — сокращение доли рынка, снижение прибыли, замедленная реакция на изменение рыночной конъюнктуры, текучесть персонала и т. д.

Если одна, две или три функции выполняются успешно, а остальные едва дотягивают до приемлемого уровня, имеет место проявление определенного *стиля управления*. Когда в числе прочих менеджеров успешно выполняет функцию **I** («интеграция»), возникает *лидерский* стиль. (Далее станет ясно, почему так происходит.)

Если одна функция выполняется удовлетворительно, а три остальных не отвечают даже минимальным требованиям, необходимым для выполнения задачи, имеет место определенный стиль *неправильного управления*, разновидность которого зависит от того, какие именно функции остаются нереализованными.

Я убедился, что людей, которые могли бы выполнять все четыре функции одновременно, в природе не существует. Нормальному человеку по силам справиться с одной-двумя. Изредка встречаются те, кто способен выполнять три функции. Менеджер может успешно справляться с каждой из четырех функций по отдельности при решении конкретных задач, но никто не может выполнять все четыре *одновременно* в любой ситуации.

Основная идея этой книги состоит в том, что идеального лидера, менеджера или руководителя — то есть способного в одиночку осуществить все функции, необходимые для результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе, — попросту нет и быть не может. Рассказывая о том, что *должен* делать руководитель (исходя из потребностей организации), современная литература по менеджменту не учитывает, что тех, кому по силам выполнить данные рекомендации, не существует в природе. Все книги и учебники, которые пытаются сделать из нас безупречных менеджеров, лидеров или руководителей, исходят из ошибочного представления о достижимости идеала. Эта книга объясняет, почему они заблуждаются. Мы все идем по ложному пути и разбазариваем миллионы долларов на обучение и подготовку руководителей на основе несостоятельных представлений.

Классики теории менеджмента, в том числе Гарольд Кунц, Уильям Х. Ньюман и даже Питер Друкер, равно как и нынешние гуру в области менеджмента Стивен Кови и Том Питерс, описывают менеджеров так, словно все они используют единый стиль руководства, которому можно без труда обучить каждого. При этом упускается из виду тот факт, что разные люди по-разному подходят к организации, планированию и контролю. Успешный менеджмент рассматривается как модель, шаблон. Все работы посвящены тому, что *должно* происходить. Однако на деле существует множество разнообразных стилей менеджмента — как успешного, так и неправильного. Число комбинаций сильных и слабых сторон руководителя бесконечно.

Если не принимать желаемое за действительное, неизбежно обнаружится, что каждый человек обладает уникальной совокупностью достоинств и недостатков. В этой книге я предлагаю альтернативный подход к менеджменту. Он отличается реализмом и определяет, что могут дать друг другу люди и на что они способны, несмотря на присущие им недостатки.

Отмечу еще одну особенность этой книги. В последние годы появляется все больше теорий, касающихся стилей лидерства. На эту тему написана масса книг, однако большинство авторов уделяют основное внимание поведенческим моделям, рассматривая их в психологическом аспекте. Я не психолог. Я специалист по менеджменту. Мне интересно, как разные люди принимают решения, обмениваются информацией, подбирают персонал и создают стимулы для его деятельности, и я ищу пути, которые могут помочь



им более эффективно выполнять свою работу на благо организации. Моя книга не опирается на психологические теории, интервью и контролируемые эксперименты. Представленный материал — итог моей более чем 30-летней работы в области консалтинга. За это время я побывал в 48 странах и имел дело с самыми разными компаниями — от крохотных, где работали всего полтора десятка человек, до весьма внушительных, с численностью персонала до 100 тысяч сотрудников.

## Структура книги

В книге 14 глав. Каждая из них начинается с формулировки проблемы и постановки вопроса, на который призвана ответить данная глава. Из каждого ответа логически вытекает новый вопрос или проблема, которые рассматриваются в следующей главе.

Я сознательно выбрал именно такой способ организации материала, применив сократовский метод, поскольку он иллюстрирует и отражает течение жизни — в том числе жизни организации. Изменения порождают проблемы, проблемы требуют решения, а реализованные решения порождают новые проблемы. Такой ход событий подобен человеческой жизни, за исключением того, что в отличие от нее описанный процесс может длиться бесконечно. Предложенный подход позволяет организации продолжать развиваться и адаптироваться к изменениям до бесконечности.

В главе 1 рассматриваются существующие в литературе трактовки терминов «управление» и «менеджмент». Процесс управления определяется как культурно обусловленный и несущий ценностную нагрузку, а следовательно, не универсальный.

В главе 2 дано функциональное определение менеджмента, которое носит универсальный характер, не связано с культурой и не несет ценностной нагрузки. Данное определение выделяет и характеризует четыре основные функции менеджмента. В главе 3 объясняется, почему они несовместимы друг с другом и почему нет и не может быть идеального руководителя. В главе 4 эти функции используются для характеристики пяти стилей неправильного менеджмента в их крайнем проявлении.

Поскольку идеального руководителя не существует, означает ли это, что все организации обречены на неправильное управление? В главе 5 я ознакомлю вас с новой парадигмой успешного менеджмента. Речь пойдет о взаимодополняющих командах<sup>1</sup>, в которых представлены разные стили

---

<sup>1</sup> В книге И. Адизеса «Как преодолеть кризисы менеджмента» (СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006) для перевода выражения *complimentary teams* используется словосочетание «синергетические команды». По нашему мнению, такой перевод неточен. Адизес подчеркивает идею о том, что для реализации процесса менеджмента необходимо приложение усилий, которые не может обеспечить одна-единственная команда, поэтому нуж-

управления. Глава 6 посвящена неизбежным недоразумениям и конфликтам между членами команды из-за различия приоритетов, интересов, темпов и методов работы. В главе 7 я останавливаюсь на необходимости сформировать в организации культуру взаимного доверия и уважения (*mutual trust and respect, MT&R*), которая позволит предупредить деструктивное воздействие подобных конфликтов и создать благоприятные условия для того, чтобы извлечь из противоречий ценные уроки.

Как сформировать такую культуру? В главе 8 рассказывается о том, как разработать организационную структуру, которая поможет сформировать взаимное доверие и уважение, руководствуясь принципом «сосед хорош, когда забор хорош» [1]. Глава 9 дает представление о том, как согласовать индивидуальный стиль управления и выполняемую задачу в рамках продуманной организационной структуры.

Но даже если каждый человек в адекватно структурированной организации работает на своем месте, это еще не гарантирует, что в ней создана атмосфера взаимного доверия и уважения. В главах 10 и 11 я рассматриваю вопросы плодотворного взаимодействия носителей разных стилей, при этом глава 10 посвящена общению один на один, а глава 11 — взаимодействию на совещаниях. Проблема коммуникации между приверженцами разных стилей достаточно серьезна, чтобы написать о ней отдельную книгу; две упомянутые главы — лишь введение в данную тему.

В главе 12 я возвращаюсь к роли лидеров, которые нужны для создания необходимой структуры, налаживания надлежащего процесса и т. д. В идеале применение новой парадигмы, предполагающей участие во взаимодополняющей команде, позволит лучшим руководителям проявить свои лидерские задатки.

И наконец, главы 13 и 14 освещают вопросы подготовки и становления менеджеров, руководителей и лидеров (как в пределах организации, так и в школах менеджмента), которым следует пересмотреть свою миссию, чтобы переход к новой парадигме стал реальностью. В главе 13 отражена эволюция школ менеджмента и подходов к подготовке руководителей. Оценивая текущие тенденции, я прихожу к выводу, что, опираясь на ошибочную парадигму и исходя из ложных посылок при формировании учебного плана, наши школы менеджмента не сумели сдать свой главный экзамен. В главе 14 рассматривается ряд вопросов, важных для тех, кто планирует и проводит подготовку менеджеров: какова истинная цель управленческих тренингов;

---

ны взаимодополняющие команды. Синергетический эффект состоит в том, что итог совместной деятельности превышает арифметическую сумму результатов, которые могли бы получить участвующие в ней люди, если бы они действовали поодиночке. Согласно идее Адизеса, работа просто не может быть хорошо выполнена в отсутствие взаимодополняющих команд. — *Прим. науч. ред.*

каких навыков не хватает организациям; можно ли им обучить или они приобретаются только вместе с практическим опытом?

## Стиль изложения

Излагая материал, я в основном использую мужской род, чтобы не перегружать текст бесконечными переключениями с «него» на «нее». При этом я считаю, что связывать конкретный стиль управления с гендерной принадлежностью руководителя было бы неправильно. Все мои выводы в равной степени относятся и к менеджерам-женщинам. Если иногда я употребляю женский род применительно к какому-либо стилю управления, то и в этом случае мои замечания касаются представителей обоих полов.

Поскольку мои теории применимы не только к бизнесу любого уровня, но и к управлению государством, супружеской жизни и воспитанию детей — словом, к любым отношениям, которые подвержены изменениям, — возможно, читатели сочтут предложенную типологию полезной для лучшего понимания своих отношений вне профессиональной сферы. И все же, поскольку эта книга адресована прежде всего менеджерам, я старался как можно реже использовать конкретные примеры и эпизоды бытового характера.

Тем не менее я включил в книгу несколько анекдотов и карикатур, чтобы показать, что проблемы, о которых идет речь, постоянно возникают в нашей повседневной жизни.

## Методология и источники информации

В книге обобщаются представления и выводы, которые являют собой итог моей 30-летней деятельности в сфере корпоративных преобразований («консалтинга»). Поскольку я занимаюсь организационными преобразованиями — то есть работаю консультантом, «врачевателем» или, как я люблю себя называть, организационным симбергистом (organizational symbergist®) и к тому же преподавателем, — я много ездил по миру и имел возможность обмениваться впечатлениями и делиться своими наблюдениями с менеджерами из разных стран.

За эти годы я работал в 48 государствах с компаниями, объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от пятнадцати человек до сотен тысяч. Эти компании применяют самые разные технологии и представляют различные отрасли, включая авиацию, страхование, банковское дело, исполнительское искусство и музееведение, а также правительственные органы. Среди них есть предпринимательские и некоммерческие организации. Кроме того, опыт и знания в области стиля лидерства позволили мне консультировать нескольких глав

государств. Я убедился, что, несмотря на значительные культурные различия стран, в которых я побывал, — а среди них Китай, Япония, Швеция, Мексика, Греция, Израиль и Соединенные Штаты, — моя теория стилей управления находит подтверждение в любой из них. Стили управления не зависят от культуры — хотя я заметил, что на предпочтения в этой сфере влияют социальные нормы.

### Применимость предлагаемой концепции

Мой подход к менеджменту свободен от ценностных суждений и применим ко всем культурам, отраслям и компаниям, будь то коммерческие или некоммерческие организации. Его можно использовать в структурах любого масштаба — небольших замкнутых группах (семья), организациях среднего размера (различные виды бизнеса) и макросистемах (государство). При моем участии было сформировано три кабинета министров. Иными словами, предлагаемая теория вооружает вас инструментами, которые можно с равным успехом использовать для того, чтобы выявить надлежащий и неправильный менеджмент, проанализировать стили лидерства или прогнозировать поведенческие реакции. Кроме того, эта теория позволяет давать рекомендации, касающиеся развития организации, подготовки и подбора персонала, обмена информацией и вознаграждений. Все это позволяет организациям достигать поставленных целей с наименьшими затратами сил и средств.

### Просьба к читателям

Я учился у каждого, кто делился со мной своими мыслями. Если у кого-то из читателей есть желание высказать свое согласие или несогласие с моими тезисами, поделиться опытом, любопытным случаем или карикатурой, которые иллюстрируют содержание этой или любой другой моей книги, я буду очень признателен. Пишите по адресу: Adizes Institute, 2815 East Valley Road, Santa Barbara, CA 93108, а лучше — воспользуйтесь электронной почтой: Ichak@adizes.com.

Спасибо.

**Ицхак Калдерон Адизес**

*Санта-Барбара, Калифорния, 2003 год*

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Frost, Robert: "The Mending Wall," from the poetry collection *North of Boston* (New York: Henry Holt, 1915)\*.

\* Стихотворение американского поэта Роберта Фроста (1874–1963) «Починка стены», цитируется в переводе С. Степанова. — *Прим. пер.*

# По ложному следу

- ПРОБЛЕМА: несмотря на быстрое увеличение числа школ менеджмента, рост материальных стимулов, лавину книг по менеджменту и множество консультантов, найти или подготовить «идеального менеджера» по-прежнему столь же нереально, как повстречать единорога.

## Сказка об идеальном менеджере (устаревшая парадигма)

Согласно классическим учебникам и популярным руководствам по менеджменту идеальный менеджер должен быть знающим, целеустремленным, дотошным, методичным и расторопным. Он организован, рационален и рассудителен. Он — наделенный харизмой провидец, который готов идти на риск и приветствует преобразования. Он отзывчив и чуток к потребностям других людей.

Идеальный менеджер умеет объединить всех необходимых специалистов, мобилизовав их на достижение поставленных целей. Он создает команду, способную выполнять свои функции самостоятельно, без его контроля. Он оценивает собственную деятельность по результатам работы *своей команды*, определяя, насколько успешно его подчиненные вместе и по отдельности решают поставленные перед ними задачи и насколько эффективно помогает им в этом он сам.

Он умеет слушать и слышит не только то, о чем говорят, но и то, о чем *умалчивают*. Он сознает необходимость изменений, однако осуществляет их осмотрительно и избирательно. Он проницательно определяет лидерский потенциал своих подчиненных и не боится брать на работу и повышать в должности одаренных, амбициозных людей. Он достаточно уверен в себе, чтобы уважать тех, чей стиль работы отличается от его собственного.

Он не ворчит, когда что-то идет не так; его критика всегда конструктивна. Его подчиненные не боятся признать свои промахи: они знают, что он будет справедлив и окажет им необходимую поддержку. Он поощряет творческий подход к делу и стремится к консенсусу при принятии решений. Это яркая, неординарная личность, способная воодушевить людей на трудовые свершения ради достижения целей организации. Он умеет делегировать полномочия и регулярно занимается повышением квалификации своих подчиненных. Он дипломатично разрешает конфликты, уважает интересы других людей, щадит их самолюбие и апеллирует к чувству социальной ответственности. Он щедро делится информацией, а не утаивает ее в целях укрепления личной власти.

Он придерживается строгих этических принципов. У него аналитический склад ума, он — человек дела, чуткий и в то же время сдержанный. Он нацелен на результат, но не в ущерб процессу. Он методично занимается формированием рынка, совершенствует производственные мощности, развивает финансовый и кадровый потенциал своей компании.

Его организация представляет собой целостную, отлаженную систему с четко определенными целями. Отношения между ее сотрудниками исполнены взаимной приязни и готовности к сотрудничеству. Деструктивного поведения нет и в помине.

Проблема в одном: где найти этакое чудо-юдо?

Ясно, что подобные менеджеры (разумеется, не считая нас самих) встречаются только в сказках.

---

*«Кто мудр? Тот, кто учится у всех и каждого.  
Кто силен? Тот, кто обуздал свои страсти.  
Кто богат? Тот, кто доволен судьбой.  
Кому это дано?  
Никому».*

Бенджамин Франклин

---

Если говорить серьезно, то идеального менеджера невозможно найти просто потому, что он представляет собой верх совершенства, а совершенный менеджер — такое же мифическое существо, как и единорог. Я называю такого абстрактного руководителя «книжным менеджером», поскольку его можно встретить только на страницах учебников.

Рассчитывать на совершенство свойственно юности, а тому, кто достиг зрелости, следует распрощаться с иллюзиями. Меня откровенно поражают учебники и школы, которые упорно пытаются создать то, что создать невозможно. Неудивительно, что многие руководители недовольны своими подчиненными-менеджерами, имеющими степень МВА. Не приходится удивляться и тому, что люди все меньше доверяют консультантам по менеджменту, а зарплата специалистов по обучению менеджеров невысока.

## Что такое «менеджмент»?

В газете *New York Times* однажды появилась статья, в которой меня назвали «профессиональным заклинателем»[1]: я прихожу в компанию и принимаюсь заклинать менеджеров распрощаться с заблуждениями и не пытаюсь достичь невозможного.

О чем идет речь?

Нельзя найти и даже подготовить идеального менеджера, руководителя или лидера.

Почему?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте определимся с терминологией. Что означают слова «управлять», «менеджер», «менеджмент», «плохой менеджмент», «лидер»?

Помню, однажды ко мне домой явился торговый агент и предложил приобрести последнее издание энциклопедии «Британника». «Кто вы по специальности, сэр?» — спросил он меня. «Я преподаю менеджмент», — ответил я. «Что ж, — сказал он. — Давайте посмотрим, что написано на эту тему в энциклопедии».

Каковы же были его растерянность и мое удивление, когда мы обнаружили, что в «Британике» нет статьи «менеджмент»! Там была статья о науке управления (имелось в виду построение математических моделей, формализующих процесс принятия решений). Нашли мы и статью об организационном поведении, касающуюся социологии организаций. Но самого понятия «менеджмент» — управления, которым изо дня в день занимаются миллионы людей по всему миру, — там не оказалось.

Так что же такое сегодня «менеджмент» в теории и на практике?

**1. Менеджмент предполагает иерархию.** Используя слово «менеджмент», мы обычно имеем в виду некую группу людей, занимающихся управлением. Тот, кто принадлежит к этой группе, называется «менеджером». «Менеджерами» называют определенную категорию управленцев; в США речь идет, как правило, о среднем уровне управления организацией — уров-

нем выше, чем руководители низшего звена, и уровнем ниже, чем высшее руководство<sup>1</sup>.

**2. Менеджмент носит однонаправленный характер.** Просмотрев несколько словарей, в том числе Funk & Wagnalls, Oxford Illustrated, Random House и Webster's Third New International, я обнаружил следующие синонимы слова «управлять»: «администрировать», «бдительно следить», «брать на себя ответственность», «вдохновлять», «властвовать», «влиять», «внушать», «возглавлять», «воздействовать», «воплощать в жизнь», «воспитывать», «выполнять», «давать разрешение», «дисциплинировать», «добиваться послушания», «добиваться успеха», «доминировать», «достигать цели», «заботиться», «заведовать», «завоевывать», «изменять путем манипуляций», «иметь в своем распоряжении», «инициировать», «инспектировать», «интегрировать», «использовать», «контролировать», «координировать», «курировать», «манипулировать», «мотивировать», «наблюдать», «надзирать», «направлять», «обрабатывать», «обучать», «оперировать», «организовывать», «осуществлять», «относиться со вниманием», «отслеживать», «оценивать», «планировать», «подчинять», «править», «преодолевать», «призывать к покорности», «приказывать», «принимать решения», «принуждать», «проверять», «развивать», «реагировать», «реализовывать», «регулировать», «руководить», «сдерживать», «слушать», «совершать», «сотрудничать», «способствовать», «справляться», «ставить в зависимость», «стимулировать путем убеждения», «стоять у руля», «судить», «тренировать», «формировать».

Есть ли у всех этих синонимов нечто общее? Несомненно. Все перечисленные действия носят однонаправленный характер. Управляющий субъект указывает управляемому, что делать. Слово «мотивировать» в этом контексте означает: лицо, которое создает мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно.

---

*«Лидерство — это искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам».*

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр

---

Некоторое время назад в журнале *New Yorker* была опубликована карикатура, превосходно иллюстрирующая эту мысль. Мать, психолог по про-

---

<sup>1</sup> Давая определение понятию «руководители высшего уровня», автор использует термин *executives*, который часто переводится на русский язык как *исполнительные директора* (тем самым они как бы противопоставляются членам совета директоров, у которых нет исполнительских функций). Однако нам представляется, что этот термин лучше переводить как *высшее руководство*, к которому относятся лица, участвующие в принятии стратегических решений. Поэтому здесь и далее группа *executives* называется высшим руководством. Можно было бы использовать термин *правление*, однако в российских компаниях это, как правило, специально формализованный орган. — Прим. науч. ред.



фессии, уговаривает сына вынести мусор. Мальчик недовольно отвечает: «Ладно! Вынесу я твой мусор. Только, *умоляю, не надо* меня мотивировать». Даже ребенок понимает, что мотивация — это форма манипуляции.

Когда речь идет о мотивации, акцент делается не на *что* и *почему*, а на *как*. Менеджер — глава подразделения, а его подчиненный (буквально «низший по чину») — это, в лучшем случае, его верный помощник, правая рука. Что ей положено делать? Если вы не левша, ваша правая рука в точности выполняет то, что приказывает ей голова.

**3. Менеджмент — удел избранных.** На иврите подчиненного называют словом *кафур*. Его буквальное значение — «поклонившийся в пояс», то есть тот, кто кланяется вам из уважения или страха.

В то же время менеджер ощущает свое превосходство. Этот принцип «господства — подчинения» хорошо виден на примере военных знаков отличия. На эмблеме первого лейтенанта изображена одна ветвь, у лейтенанта их уже две, а у капитана — три. Поднимаясь все выше в соответствии с военной иерархией, мы словно взбираемся на дерево. На эмблеме майора — изображение дубового листа, который символизирует вершину дерева. А генерал, обладающий наибольшей властью, забрался выше самого высокого дерева — на его эмблеме красуется звезда.

Таким образом, мы видим, что процесс управления в том виде, в каком он преподается и описывается в литературе, не лишен ценностной составляющей. Это не только наука и искусство, но и выражение социально-политических ценностей.

**4. Менеджмент носит индивидуалистический характер.** Попробуйте провести такой эксперимент. Пригласите высшее руководство компании в зал заседаний и попросите каждого из присутствующих составить список пяти самых актуальных проблем, стоящих перед вашей организацией. При этом они должны соблюдать следующие правила: во-первых, не упоминать никаких имен; во-вторых, не пользоваться союзом «потому что» — объяснение проблем нам не требуется.

Пусть они просто возьмут лист бумаги и перечислят пять самых серьезных, самых острых проблем, неблагоприятных результатов или нежелательных процессов в своей компании. Этот список они могут никому не показывать.

Необходимо, чтобы в нем упоминались только те проблемы, которые находятся *в компетенции* присутствующих. Нельзя пенять на других — можно говорить лишь о том, что упустили из виду *они сами*. К примеру, вместо того чтобы сетовать на «ужесточение конкуренции», следует написать: «Мы не справляемся с ростом конкуренции».

Теперь спросите: сколько из этих проблем стояло перед компанией в прошлом году? Не заглядывайте в их записи. Просто спросите: «Сколько из

перечисленных вами проблем было актуально в прошлом году?» Обычный ответ: все до одной.

А в позапрошлом году?

Почти все, верно?

А три года назад?

И снова — почти все!

Раз так, скажите: сколько из этих проблем будет стоять перед вами через три года?

Большая часть!

Как это объяснить?

Взгляните на свой список проблем еще раз. Сколько из них кто-то из присутствующих мог бы решить *в одиночку*? Ни одной! Верно? Если бы подобные проблемы были, с ними бы давно уже справились.

Теперь спросите: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?»

Все до одной, не правда ли? Если вы следовали инструкциям и включили в список только те проблемы, которые находятся в компетенции присутствующих, тогда по определению становится ясно: решить эти проблемы можно лишь при условии, что те, кто сидит в зале, договорятся между собой.

Так в чем проблема?

Все дело в том, что обычно каждый менеджер решает сразу десяток проблем, хотя было бы куда лучше, если бы десять менеджеров одновременно занимались одной и той же проблемой.

«То, что перечислено в ваших списках, — это не сами проблемы, а их внешние проявления. Вся проблема в ВАС!!! — говорю я. — Вы не умеете работать в команде. Вот в чем главная проблема!»

Иначе говоря, деловой мир находится в плену ошибочных представлений об индивидуалистическом характере менеджмента. Считается, что единственный менеджер должен олицетворять собой весь процесс управления, обладая непревзойденными навыками планирования, организации, создания мотивации, коммуникации и формирования эффективных команд, способных самостоятельно справиться с поставленными задачами.

Однако в реальности такого менеджера попросту не существует. Я написал эту книгу именно для того, чтобы объяснить, почему его нет в природе и как действовать, признав этот факт. *Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек.*

Аналогичное заблуждение свойственно и экономической теории: здесь бизнес-процессы и динамика развития любой организации сводятся к слову «фирма». «Фирма» сделает то, «фирма» сделает это — все зависит от рыночной конъюнктуры. Однако при таком подходе упускается из виду один важный

аспект: как в этой «фирме» происходит процесс принятия решений. В итоге экономическая теория, базирующаяся на этих допущениях, говорит нам только о том, как *должен* строиться процесс принятия решений, а не о том, как он протекает на деле. (Ниже мы обсудим эту тему более подробно.)

Кроме того, насколько мне известно, не уделялось внимания и вопросу о том, *кто* занимается менеджментом и *как* эти люди принимают совместные решения. Обычно речь идет лишь о том, как *надо* принимать совместные решения. Теория управления, подобно экономической теории, рассматривает процесс так, словно носителем всех управленческих функций выступает одно лицо. Эта ошибка приводит к заблуждениям, которые мешают нам успешно руководить.

Поэтому, когда я использую слова «менеджер» или «менеджмент», я имею в виду не *человека*, а *процесс*, который естественным образом предполагает участие людей, не всегда занимающих руководящие должности.

## **5. Менеджмент ориентирован прежде всего на промышленность.**

В классических учебниках по менеджменту говорится, что менеджеры занимаются планированием, принятием решений, руководством, организацией, контролем и созданием мотивации. Однако существуют организации, в которых от менеджеров *не требуется* выполнять часть этих функций. Несколько лет назад, изучая менеджмент в сфере культуры — управление оперными и балетными труппами, театрами и оркестрами, — я убедился, что людьми творческих профессий нельзя руководить так же, как рабочими на производстве. Возглавляя подобную организацию, директор-администратор не может обойтись без художественного руководителя. Они управляют организацией совместно, сообщая принимая любые решения. «Мы как два крыла орла на гербе Австро-Венгерской империи, — так в 1970-е годы описывал мне свои отношения с художественным руководителем труппы директор-администратор Нью-Йоркской городской оперы. — Чтобы взлететь, опере нужны мы оба» [2].

Аналогичное явление имеет место в системах здравоохранения и образования. Здесь администраторы тоже не выполняют всех управленческих функций. Так, правила в учреждениях здравоохранения устанавливаются главным образом врачами, а в образовательных учреждениях — преподавательским составом [3]. При управлении компанией, занятой в сфере высоких технологий, не обойтись без инженера, который хорошо разбирается в технологии или внес свой вклад в ее разработку. Однако такой специалист, как правило, не искушен в финансовых вопросах и не отличается деловой хваткой. Поэтому, чтобы успешно управлять организацией, ему необходим тот, кто поможет принимать деловые решения.

Почему же наше определение менеджмента обходит вниманием так много важных организационных моделей? Дело в том, что теория управ-

ления развивалась главным образом на основе опыта управления промышленностью. Файоль был горным инженером, Урвик — офицером. Кунц черпал свои представления в авиационной индустрии. Тейлор был инженером по организации производства. Друкер развивал идеи в области менеджмента, опираясь на собственный опыт работы в автомобильной промышленности и издательском деле. Даже нынешние гуру в области менеджмента, Том Питерс и Стивен Кови, приводят в своих книгах примеры из практики коммерческих организаций и промышленных предприятий.

**6. Менеджмент носит отпечаток социально-политического устройства.** То понимание менеджмента, которое распространено сегодня на Западе, нельзя назвать общепринятым. Есть страны, где осуществлять процесс управления в том виде, в каком он преподносится в западных учебниках, попросту запрещено законом. Например, когда на предприятиях социалистической Югославии действовали принципы самоуправления, руководителям (по конституции!) запрещалось принимать решения так, как это принято у нас, — то есть решать что-либо *за всю организацию*. Роль руководителя сводилась к тому, чтобы предложить какой-то вариант решения и постараться убедить работников в его целесообразности. Последней инстанцией при определении норм выработки, уровня оплаты труда, объема капитальных вложений и т. д. был рабочий коллектив.

Такая система самоуправления была основана на демократических принципах, на которых строятся отношения на межгосударственном уровне, но в данном случае они применялись к промышленным предприятиям. Эта система получила название «производственная демократия», и в соответствии с ней менеджеры относились к исполнительной ветви власти: их роль заключалась в том, чтобы давать рекомендации и внедрять решения, принятые законодательной властью, то есть советом рабочих [4].

Есть и другие страны, в которых менеджмент не одобряется обществом. Например, в Израиле в период расцвета сельскохозяйственных коммун, кибуцев, действовало правило, согласно которому смена руководителей происходила каждые два-три года, а значит, никто не смог стать, как говорят в США, профессиональным менеджером — то есть человеком, чье основное занятие — *решать за других людей*, что они должны делать [5].

**7. Менеджмент обусловлен культурными факторами.** Английское слово «управлять» (to manage) не имеет эквивалентов в ряде языков, в частности в шведском, французском, сербском и хорватском. Вместо него употребляются глаголы «направлять», «возглавлять», «администрировать». Когда носители этих языков хотят выразить понятие «управлять», соответствующее слову «manage», они пользуются английским словом.

На испанский язык «manage» переводится как «*manejar*», что означает «управлять» применительно к лошади или автомобилю. Когда испанцу нужно выразить понятие «управлять», эквивалентное глаголу «manage», он использует глаголы «направлять» или «администрировать».

Как мне кажется, путаница в этой области объясняется тем, что нам трудно дать определение данному процессу и его результатам, и это проявляется в нашем словарном запасе или отсутствии нужных слов.

Менеджмент — это не группа людей, занимающих определенное место в организационной иерархии, и не должность. Это *процесс* определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. *Кто бы ни участвовал в этом процессе и каким бы ни было его место в организационной структуре* — будь то руководитель высшего звена, администратор, консультант, лидер, менеджер или рабочий, — он вовлечен в управленческий процесс и в этом смысле выполняет функцию менеджера. (Подчеркну в последнем предложении слово «рабочий»: обычно таких сотрудников не относят к менеджменту, однако, если компания рассчитывает быть эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, рабочие могут, а часто и должны выполнять в компании *управленческие функции*.)

Как правило, мы считаем, что работа менеджера — это прежде всего управление ЛЮДЬМИ. Если у вас нет подчиненных, вы не можете называться менеджером. (Чувствуете крен в сторону элитарности и соблюдения иерархии?) Как явствует из предыдущего абзаца, я определяю менеджмент как процесс постановки и достижения целей и считаю, что тот, кто в нем участвует, становится членом управленческой команды, даже если у него нет подчиненных. Пусть у этих людей нет ПОДЧИНЕННЫХ, им все равно приходится взаимодействовать с другими сотрудниками, поскольку иначе невозможно выполнить общую задачу. Они не должны приказывать, однако им приходится доказывать ценность своих идей и взглядов на выполняемую работу. Вместо того чтобы следить, что позволяют себе (а вдруг!) подчиненные, им нужно обосновывать свои действия и обмениваться информацией. Таким образом, вы становитесь менеджером не потому, что у вас есть подчиненные, а потому, что вы вступаете во взаимодействие с другими людьми ради выполнения общей задачи. Именно это вовлекает индивида в процесс управления, благодаря чему он становится частью команды руководителей.

## Ложная посылка

До сих пор нет единого мнения о том, на чем зиждется менеджмент. Зато мы отлично знаем, что такое неправильный менеджмент, который стал темой для книг, статей и досужих разговоров на вечеринках.

Так чего же мы достигли? Невзирая на тысячи написанных книг и миллионы, если не миллиарды долларов, потраченных на обучение руководящих кадров и оплату услуг консультантов, у нас до сих пор нет последовательной, жизнеспособной теории и единой стабильной, универсальной, воспроизводимой практики менеджмента. Чтобы искоренить неправильный менеджмент, нужно для начала точно охарактеризовать этот процесс.

Однако мы неспособны не только дать ему удовлетворительное определение, но не можем даже назвать его, и это лишний раз подтверждает несостоятельность нынешнего подхода. Мы изобретаем все новые слова для обозначения все новых процессов, которые, как мы надеемся, позволят достичь желаемого результата.

Первоначально для описания этого процесса использовалось слово «администрирование». Именно поэтому многие школы бизнеса назывались раньше — а некоторые называются до сих пор — школами делового администрирования, а дипломированные специалисты в области управления носят титул «мастер делового администрирования» (МВА). Первый профессиональный журнал, посвященный вопросам управления, назывался *Administrative Science Quarterly* («Ежеквартальное обозрение административной науки»). Однако администраторам не удалось добиться нужных результатов, и сегодня слово «администратор» употребляется в основном в качестве синонима слова «бюрократ».

Затем в оборот вошло новое понятие — «менеджмент». Образовательные учреждения из школ делового администрирования превратились в школы менеджмента. Однако, поскольку желаемые результаты так и не были достигнуты, словом «менеджмент» стали обозначать исключительно средний уровень управленческой иерархии, и возникла потребность в очередном новом термине.

Им стало словосочетание «высший руководитель» (executive)<sup>1</sup>. Затем появились выражения: «подготовка руководящих кадров», «акт исполнительной власти», «главный исполнительный директор». Когда не сработало и это, было решено заменить «руководство» «лидерством». Таково положение на сегодняшний день (2004 год).

Несмотря на множество книг, в которых разъясняется, чем лидерство отличается от администрирования, администрирование от акта исполнительной власти, а акт исполнительной власти — от менеджмента [6], я думаю, что толку от этой игры словами по-прежнему не будет. Меня не удивит, если через несколько лет кто-нибудь придумает еще одно название для данного процесса, а слову «лидерство» дадут новое определение и оно станет обозначать отдельный элемент организационной иерархии или составляю-

---

<sup>1</sup> См. сноску на с. 28.

щую управленческого процесса, как уже случилось с понятиями «администрирование» и «менеджмент».

Коренная проблема состоит в том, что парадигма менеджмента осталась неизменной. Как говорится, те же грабли, только в профиль. Суть этой парадигмы в том, что весь комплекс управленческих функций реализуется одним-единственным индивидом, будь то администратор, менеджер, руководитель, лидер, царь или султан. Это проявление американской культуры индивидуализма [7].

Парадигма «лидера-одиночки» — мудрого и всемогущего — никогда не работала на практике. Сегодня же, когда мир меняется все быстрее, — что повышает уровень неопределенности, с чем приходится считаться, — а бизнес выходит за национальные границы и приобретает глобальные масштабы, смена парадигмы актуальна как никогда.

Какая парадигма нам нужна?

Как же нам определить «управление», если в одних странах менеджмент запрещен законом, в других осуждается обществом, а в языке третьих просто нет такого понятия? Как быть, если в некоторых организациях менеджментом занимаются люди, которых никто не считает менеджерами?

От новой парадигмы требуется, во-первых, чтобы она учитывала реальное положение вещей, а во-вторых, позволяла с ним справиться. Нам нужно адекватное определение управленческого процесса, свободное от ценностных суждений, универсальное, применимое к любой отрасли — то есть к некоммерческим структурам наравне с коммерческими — и работающее в условиях рынка. Иными словами, нам необходима парадигма, которая поможет сформировать надлежащие поведенческие модели и достичь желаемых результатов.

Работая в качестве преподавателя в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, в Стэнфордском, Колумбийском, Иерусалимском и Тель-Авивском университетах, я убедился, что большинство теоретиков менеджмента рассуждают лишь о том, как *должно* быть. В то же время такие дисциплины, как организационное развитие и организационное поведение, да и сами люди уделяют внимание прежде всего *реальному* положению вещей — то есть динамике системы. Такая дисциплина, как организационное развитие, в большей степени описательно-аналитична, тогда как теория управления и стратегический менеджмент носят скорее нормативно-аналитический характер. В организационном поведении используется феноменологический подход, тогда как приверженцы теории управления (которая с годами практически исчезла из учебных планов большинства университетов, где реализуются программы MBA) относятся к структуралистам. Между этими двумя школами нет согласия. На самом деле для хорошего менеджмента необходимы оба подхода. Вопрос лишь в том, как